

# RELATÓRIO DE OUVIDORIAS

2019

**FEBRABAN**

Federação Brasileira de Bancos

## SUMÁRIO

Apresentação .....	4
Sobre este relatório .....	6
O papel e as atribuições das ouvidorias .....	7
A Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN .....	9
<b>Multiplicidade dos canais de atendimento .....</b>	<b>10</b>
Canais de atendimento bancário .....	11
Canais em evolução .....	13
Canais de relacionamento através do tempo .....	14
<b>Cultura do cumprimento de normas: entre o dever e a convicção .....</b>	<b>16</b>
<b>Atuação institucional da Comissão de Ouvidorias da FEBRABAN em 2019 ...</b>	<b>18</b>
Lançamento da série “Ouvidoria e Você” .....	18
Mutirões de negociação de dívidas .....	19
Seminário de Relações com Clientes (SEMARC) .....	20
Guia de Boas Práticas .....	20
Apoio à plataforma Consumidor.gov.br .....	21
Realização de Mesas de Diálogo entre Procons e instituições financeiras ...	22
Reuniões mensais com o Banco Central .....	22
Cooperação com os Procons .....	22
<b>Indicadores setoriais de atendimento .....</b>	<b>23</b>

# APRESENTAÇÃO

Ouvir é fundamental para que o setor bancário possa aperfeiçoar a qualidade de seus produtos e serviços e atender às expectativas de um consumidor cada vez mais exigente.

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), por meio de sua Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes, tem a satisfação de publicar a terceira edição do seu Relatório de Ouvidorias. Esta publicação traz um panorama de como o setor bancário vem aperfeiçoando os seus canais de ouvidoria e as suas práticas de atendimento aos consumidores.

O sistema financeiro brasileiro tem evoluído em todas as direções, do pré ao pós-venda. Há avanços consistentes na concepção de produtos e serviços e na adequação dessa oferta aos interesses e às necessidades dos consumidores, passando pelas políticas de atendimento e relacionamento. Para onde se observe, o setor vem dando saltos perceptíveis de qualidade.

Conforme a Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária de 2019, 155 milhões de clientes bancários foram responsáveis por 79 bilhões de transações no Brasil em 2018. A mesma pesquisa revelou, ainda, que seis em cada dez transações foram realizadas por aplicativos de mobile ou internet banking no período. Ainda no mesmo ano, o setor bancário investiu R\$ 19,6 bilhões em tecnologia, valor equivalente aos gastos do setor público com tecnologia da informação. São números superlativos que refletem o empenho das instituições financeiras em oferecer mais praticidade, segurança e conveniência aos seus clientes.

Ouvir é fundamental para que o setor bancário possa aperfeiçoar a qualidade de seus produtos e serviços e atender às expectativas de um consumidor cada vez mais exigente. Desde a edição da primeira resolução do Conselho Monetário Nacional sobre ouvidorias, em 2007, o desafio deixou de ser a mera disponibilização de um canal de atendimento e passou a ser efetivamente garantir a qualidade e a eficiência desse serviço. Afinal, confiança se constrói com resolutividade e qualidade. Trata-se de uma evolução sustentável e construída a muitas mãos, ano após ano.

No relacionamento dos bancos com os órgãos de defesa do consumidor, o diálogo também evoluiu e alcançou uma nova fase, marcada por confiança, respeito e cooperação. Isso foi possível graças às lideranças do setor financeiro e do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, que se empenharam na construção de um novo momento, lastreado no compromisso de buscar soluções conjuntas para resolver e prevenir conflitos. Se hoje o

diálogo é permanente, transparente e fluido, isso se deve, em grande parte, a iniciativas e à receptividade das ouvidorias. Não há dúvidas sobre a importância do trabalho das ouvidorias das instituições financeiras nessa agenda de construção e consolidação de melhores relacionamentos entre o setor e o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.

Os bancos estão comprometidos com a satisfação e as necessidades dos consumidores, e empenhados em fortalecer o diálogo com os órgãos de proteção e defesa do consumidor, discutindo boas práticas, monitorando demandas e antecipando-se aos conflitos. Os produtos e serviços bancários estão no dia a dia de todos os consumidores brasileiros. Inovar e lidar com públicos diversificados, Brasil afora, é um desafio que demanda a escuta atenta da voz do cliente. Voz que ecoa nos canais internos das instituições, nas redes sociais e nos mais de 800 órgãos de defesa do consumidor de todo o País.

Para apoiar a análise dos indicadores de ouvidorias e canais de atendimento ao consumidor, esta publicação traz também os dados setoriais mais relevantes e as principais ações que vêm sendo desenvolvidas pela Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN. Portanto, este relatório também representa um instrumento de prestação de contas à sociedade que reforça o compromisso das instituições financeiras com a transparência e a melhoria contínua.

Desejamos a todos uma ótima leitura.



**Nairo Vidal**  
Diretor Setorial de Ouvidorias e  
Relações com Clientes da FEBRABAN



**Amaury Oliva**  
Diretor de Autorregulação e  
Relações com Clientes da FEBRABAN



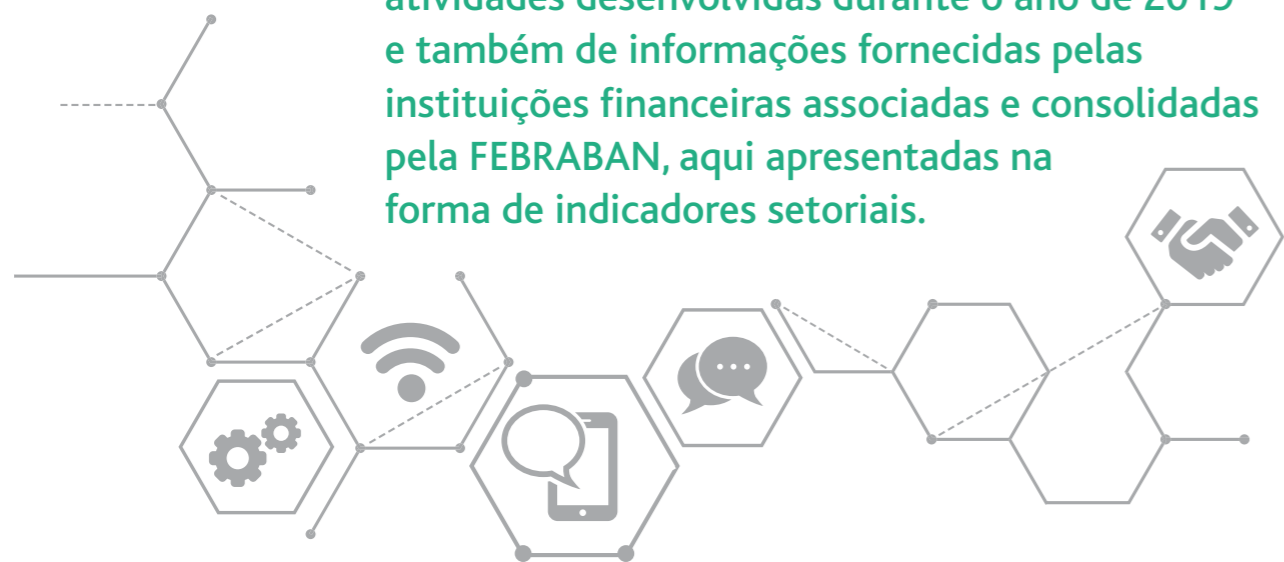
## SOBRE ESTE RELATÓRIO

Esta publicação traz informações relacionadas ao setor bancário, aos seus canais de atendimento a clientes e, mais especificamente, à atuação de suas ouvidorias. O relatório tem como destinatários a sociedade e os stakeholders da indústria bancária, e apresenta as iniciativas e realizações da Comissão no ano de 2019, além de indicadores setoriais de atendimento.

Entre os deveres das ouvidorias das instituições financeiras está a elaboração e a entrega do relatório de ouvidorias ao regulador por força da **Resolução nº 4.433/2015** do Conselho Monetário Nacional.

Para além dessa obrigatoriedade, de forma absolutamente voluntária, os membros da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN decidiram, em 2018, desenvolver um relatório setorial sobre o tema. A publicação é um instrumento de prestação de contas e também ressalta as boas iniciativas em matéria de relacionamento, além de servir de benchmarking dentro e fora do setor.

**O relatório apresenta uma fotografia das ouvidorias do setor a partir de iniciativas e atividades desenvolvidas durante o ano de 2019 e também de informações fornecidas pelas instituições financeiras associadas e consolidadas pela FEBRABAN, aqui apresentadas na forma de indicadores setoriais.**



## O PAPEL E AS ATRIBUIÇÕES DAS OUVIDORIAS

A ouvidoria vai além de um canal de relacionamento. Seu papel dentro da organização é estratégico. Suas atribuições são determinadas pelo regulador e extrapolam a recepção e o tratamento de demandas dos clientes.

É fato que a face mais conhecida das ouvidorias dos bancos é, sem dúvida, a interação com os consumidores. Mesmo sob esse aspecto, a ouvidoria possui um diferencial em relação aos demais canais, uma vez que funciona como última instância de atendimento nas demandas de clientes e usuários que não tenham sido solucionadas nos canais de atendimento primários (tais como agência e Serviço de Atendimento ao Cliente).

A mediação de conflitos e a atuação como canal de comunicação entre a instituição financeira e os clientes são as funções mais conhecidas das ouvidorias perante o público em geral. Essas atribuições são especialmente importantes nos processos de desjudicialização de conflitos, construção da confiabilidade na tratativa de demandas realizadas pelo próprio banco e substituição da cultura do conflito pela da conciliação.

Além dessa importante missão, as ouvidorias estão submetidas a diversas regras de competências e vedações. É dever da ouvidoria reportar suas atividades ao conselho de administração ou à diretoria da instituição (a depender da prática de governança adotada), informando inclusive sobre deficiências e problemas enfrentados no cumprimento de suas atribuições. A estrutura da ouvidoria deve ser compatível com a natureza e a complexidades dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição. É também atribuição da ouvidoria elaborar e encaminhar semestralmente à auditoria interna, ao comitê de auditoria (se existente) e ao conselho de administração um relatório qualitativo e quantitativo de suas atividades.

Todos os atendimentos da ouvidoria devem ter acesso gratuito e ser gravados, quando realizado por telefone. Além disso, os atendimentos devem ser respondidos em até dez dias úteis e identificados por meio de um número de protocolo. A divulgação do canal de ouvidoria também possui regras específicas e deve ser a mais ampla possível (em recintos da instituição financeira, correspondentes, sites, extratos, contratos, material publicitário, etc.).



As instituições financeiras também estão obrigadas a incluir a ouvidoria em seu estatuto ou contrato social e tratar de aspectos como atribuições, critérios de nomeação e destituição do ouvidor, entre outros. Outra obrigatoriedade é designar o diretor responsável pela ouvidoria e o ouvidor perante o regulador.

Por fim, quando o assunto é garantir a qualidade do atendimento, o regulador determina que os integrantes da equipe de ouvidoria devem ser necessariamente certificados. O conteúdo mínimo obrigatório para a certificação envolve ética, direitos do consumidor e mediação de conflitos.

Além de todas as atribuições que lhes são inerentes, fica cada vez mais latente o papel das ouvidorias na concepção e no aprimoramento de produtos e serviços bancários. Ao receber e tratar as demandas dos clientes e consumidores, os ouvidores podem vislumbrar as consequências (positivas ou negativas) de cada produto lançado no mercado. Sua visão e posição estratégicas lhes permitem identificar a causa raiz dos problemas e opinar com assertividade aos gestores de produtos.

Mais do que solucionar as demandas dos consumidores, as ouvidorias são, sem dúvida alguma, uma importante ferramenta para subsidiar e implementar melhorias em processos, na oferta de produtos e serviços e, conseqüentemente, no relacionamento da instituição financeira com os seus consumidores.



## A COMISSÃO DE OUVIDORIAS E RELAÇÕES COM CLIENTES DA FEBRABAN

Dada a importância histórica do tema para os bancos, o relacionamento com o cliente é assunto tratado dentro de cada instituição financeira e debatido setorialmente na FEBRABAN há pelo menos duas décadas.

Em 2001, o tema passou a ser endereçado na FEBRABAN por meio de uma Subcomissão de Relações com Clientes. Em 2007, reconhecendo a evolução e importância do tema, a Subcomissão foi elevada ao status de Comissão, sendo denominada Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes (CORC). Atualmente, a Comissão conta com a participação de 42 ouvidores de instituições financeiras, traduzindo a abrangência e a diversidade do sistema financeiro no Brasil.

Em um ambiente franco e colaborativo, a Comissão troca experiências e realiza benchmarkings e debates sobre sua área de atuação. Os diálogos se dão entre os bancos e também com outras entidades relacionadas ao setor financeiro, como o Órgão Regulador, Órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor, Ministério Público e Defensorias.

A Comissão utiliza todo o aprendizado com reclamações e conflitos para que os bancos possam melhorar os seus serviços e a sua relação com os consumidores. Diálogo, aprendizado, aprimoramento e muito trabalho são forças motrizes da Comissão.

### Bancos participantes da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN

Banco Agibank S.A.	Banco do Brasil S.A.	Banco Pine S.A.
Banco BMG S.A.	Banco do Estado do Pará S.A.	Banco Rendimento S.A.
Banco BOCOM BBM S.A.	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Banco Safra S.A.
Banco Bradesco S.A.	Banco do Nordeste do Brasil S.A.	Banco Santander (Brasil) S.A.
Banco BS2 S.A.	Banco GMAC S.A.	Banco Toyota do Brasil S.A.
Banco BTG Pactual S.A.	Banco Honda S.A.	Banco Triângulo S.A.
Banco Cetelem S.A.	Banco Inbursa S.A.	Banco Votorantim S.A.
Banco Citibank S.A.	Banco Indusval S.A.	Banco Yamaha Motor do Brasil S.A.
Banco Cooperativo do Brasil S.A. - BANCOOB	Banco Inter S.A.	BANESTES S.A. Banco do Estado do Espírito Santo
Banco Cooperativo Sicredi S.A.	Banco J. P. Morgan S.A.	BRB - Banco de Brasília S.A.
Banco Credit Suisse (Brasil) S.A.	Banco Mercantil do Brasil S.A.	Caixa Econômica Federal
Banco CSF S.A.	Banco Modal S.A.	China Construction Bank (Brasil) Banco Múltiplo S.A.
Banco Daycoval S.A.	Banco Original S.A.	Deutsche Bank S.A. - Banco Alemão
Banco Digio S.A.	Banco PAN S.A.	Itaú Unibanco S.A.

# MULTIPLICIDADE DOS CANAIS DE ATENDIMENTO

Da mesma forma que o ambiente de negócios vem sendo impactado pelas novas tecnologias, as interações entre os consumidores e os bancos têm se dado, cada vez mais, por meio dos canais digitais de atendimento. Atentos às novas demandas dos clientes e visando conferir a comodidade e a agilidade características desses canais, os bancos têm oferecido uma ampla gama de soluções digitais, abrangendo praticamente todos os tipos de prestação de serviços e contratação de produtos.

Essa revolução se dá com o apoio das tecnologias cognitivas e de inteligência artificial, utilizadas para apoiar o atendimento ao cliente em suas demandas cotidianas. O profissional de atendimento, seja por telefone, internet ou pessoalmente, ganha então a possibilidade de atuar de forma mais consultiva, orientando o cliente em assuntos mais complexos e sofisticados.

A diversidade de canais de relacionamento possibilita que o cliente opte pelo mais prático e assertivo, de acordo com a sua disponibilidade e a natureza de sua solicitação. Assim, é importante lembrar as características e as funcionalidades de cada canal.

## SEGUNDO A PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2019\*...



R\$ 19,6 bilhões foram investidos pelos bancos em tecnologias para **melhor atender as novas demandas** dos clientes



Seis em cada dez transações bancárias foram realizadas **por aplicativo** de mobile ou internet banking



2,5 milhões de contas foram abertas pelo celular – um aumento de **56% em relação a 2017**

\*DADOS RELATIVOS A 2018

## Canais de atendimento bancário

### Internet banking

Disponibilizado para utilização em computadores e notebooks, oferece ao cliente a possibilidade de efetuar operações bancárias com ou sem movimentação financeira (tais como consultas de saldos, transferências, pagamentos de contas e resgates de investimentos) e também de contatar a instituição via chat.

### Aplicativos

Oferecidos para smartphones e tablets, permitem a realização de operações bancárias com e sem movimentação financeira, bem como contato via chat. Têm ganhado a preferência do consumidor por conta da comodidade e da segurança obtidas com fortes investimentos em tecnologia feitos pelos bancos. É a ferramenta que permite ao cliente literalmente ter o banco na palma da mão.

### Redes sociais

Permitem o esclarecimento de dúvidas e o envio de sugestões e demandas por meio de perfis em redes como Facebook, Instagram e Twitter, entre outros. Esses canais não se destinam à realização de transações. Desse modo, o usuário deve estar atento para o fato que os bancos não solicitam senhas e informações pessoais em canais de acesso público.

### Central de Atendimento ao Consumidor (CAC)

Por meio das centrais, o consumidor dispõe de uma ampla gama de serviços, tais como a realização de transações e operações bancárias com ou sem movimentação financeira, mediante identificação positiva do cliente. Além disso, esses canais se destinam a esclarecer dúvidas sobre produtos e serviços do banco.

### Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

Regulado por decreto federal, esse canal é destinado exclusivamente a reclamações, cancelamentos, dúvidas e informações gerais sobre produtos e serviços. Nesse canal não são realizadas operações bancárias e os consumidores não são identificados para acessarem o serviço. O atendimento deve estar disponível 24 horas por dia, todos os dias da semana.

### Ouvidoria

Canal regulado pelo Banco Central do Brasil, as ouvidorias possuem competência para endereçar demandas não solucionadas previamente nos demais canais de atendimento. Quando requerido pelo cliente, a ouvidoria deverá reavaliar o caso e posicionar o consumidor em relação à resposta da instituição financeira.



TELEFÔNICOS



### Agências

Nas agências é possível realizar todas as operações e transações bancárias. Com a evolução dos canais digitais, as agências físicas estão passando por inevitáveis transformações. Para além dos atendimentos tradicionais conhecidos e demandados pela população, o relacionamento e as soluções mais complexas e de maior valor agregado, como investimentos, vêm ganhando espaço nas agências.

### Caixas eletrônicos

Permitem realizar operações com e sem movimentação financeira – incluindo saques, depósitos, pagamentos e transferências – mesmo quando a agência está fechada. O horário de funcionamento varia conforme localização do caixa eletrônico e do banco, portanto, é válido verificar essas informações nos canais digitais ou na central de atendimento da instituição.

### Correspondentes

Com a missão de aumentar a capilaridade do sistema financeiro e levar serviços para as mais diversas regiões do Brasil, os correspondentes são estabelecimentos credenciados pelos bancos, como casas lotéricas, supermercados e agências dos Correios, que realizam operações de natureza bancária (pagamentos de contas e tributos e saques em dinheiro, entre outros).

### Canais em evolução

Não faz muito tempo que o telefone revolucionou e substituiu boa parte das interações presenciais entre clientes e empresas. A massificação do uso dessa então nova tecnologia deu lugar aos call centers. Com o fortalecimento do movimento de defesa do consumidor, que ganhara força na década de 1990, houve uma contenção do uso eminentemente ativo do telemarketing pelas empresas.

Como os canais de oferta foram naturalmente expandidos a partir do crescimento do consumo (e, com essa expansão, vieram algumas práticas questionáveis), a intervenção estatal veio com o intuito de garantir que as queixas dos consumidores fossem ouvidas – e tratadas – dentro das organizações. O Estado brasileiro obrigou então os mercados regulados a implantar o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Importante chamar a atenção para o fato de que as regras estatais criadas para proteger o consumidor foram desenhadas a partir do protagonismo exclusivo do canal telefônico.

Sob o impacto do **Decreto nº 6.523/2008**, que disciplinou a implantação e o funcionamento do SAC pelas empresas nos mercados regulados, os bancos rapidamente trataram de se adaptar. Nascia dentro do Sistema de Autorregulação Bancária da FEBRABAN o **Normativo nº 003/2008**, que objetivava ir além das regras estatais e dar um claro sinal de que o setor centrava esforços na direção das melhores práticas de mercado da época.

No ano que antecedeu a regulamentação do SAC, o Conselho Monetário Nacional disciplinou a atividade de ouvidoria, a fim de garantir um padrão de qualidade e atendimento para esse canal de última instância dentro das instituições financeiras. A **Resolução nº 3.477/2007** sofreu aperfeiçoamento ao longo dos anos (resoluções nº 3.849/2010; nº 4.433/2015 e nº 4.629/2018). Mais recentemente, com foco na qualidade de

## O QUE CADA CANAL TEM A OFERECER AO CONSUMIDOR

	Operações bancárias	Dúvidas e solicitações	Reclamações
DIGITAIS	Internet banking	●	●
	Aplicativos	●	●
	Redes sociais		●
TELEFÔNICOS	Central de Atendimento ao Consumidor (CAC)	●	●
	Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)		●
	Ouvidoria		●
PRESENCIAIS	Agências	●	●
	Correspondentes	●	
	Caixas eletrônicos	●	

### OUVIDORIA

A ouvidoria é o canal de última instância de reclamação dos bancos e pode ser acionado em caso de demandas não solucionadas pelos demais canais



atendimento das ouvidorias, duas normas foram editadas (**Circular nº 3.881/2018** e **Carta Circular nº 3.880/2018**). Esse conjunto normativo disciplina a avaliação da qualidade do atendimento prestado pelas ouvidorias sob a ótica dos clientes e usuários.

De acordo com a mais recente edição da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, em 2018, 155 milhões de consumidores bancários efetuaram 79 bilhões de transações no Brasil. Em função do elevado volume de operações e de clientes, o setor financeiro no Brasil é um indiscutível gigante também na utilização de canais de comunicação com consumidores, seja de forma ativa, seja de forma receptiva. Assim, o crescimento e a consolidação dos canais destinados a melhorar a experiência dos clientes do sistema financeiro se desenvolveram apoiados em pilares indissociáveis da atividade financeira – como é o caso da segurança. Os canais evoluíram e os consumidores rapidamente se adaptaram a essa nova realidade. A sigla SAC deixou de ser sinônimo de atendimento telefônico no sentido clássico para ceder espaço às novas tecnologias.

A revolução dos canais de atendimento a clientes e consumidores é uma realidade incontestável e não está sujeita a retrocessos. Exemplo disso – agora no campo estatal – é a plataforma de solução de conflitos de consumo [Consumidor.gov.br](http://Consumidor.gov.br). Criada em 2014 pela Secretaria Nacional do Consumidor, a plataforma exclusivamente digital conta com a adesão de praticamente todo o setor financeiro. As demandas são solucionadas de forma rápida e desburocratizada entre empresas e consumidores.

Com a expansão e a eficiência proporcionada pelos novos canais, os consumidores ficaram mais imediatistas, e não raro acionam as empresas em diversos canais simultaneamente. Demarcar previamente a jornada do cliente antes e após o consumo é uma tarefa difícil, porém, necessária.

Nesse contexto de multiplicidade de canais e novas tecnologias, a importância da ouvidoria é reforçada. Seu papel conciliador impacta não apenas a fidelização, mas a redução de riscos e a desjudicialização.

## CANAIS DE RELACIONAMENTO ATRAVÉS DO TEMPO





## CULTURA DO CUMPRIMENTO DE NORMAS: ENTRE O DEVER E A CONVICÇÃO



Em tempos de grande dinamismo e competitividade no ambiente de negócios, coube às instituições financeiras ir além do que preconizam as regulamentações do setor. O setor bancário é um dos mais regulamentados, e ainda assim criou um sistema privado de normas – uma autorregulação. O que à primeira vista parece um paradoxo, é, na verdade, uma mudança de paradigma; um avanço no comprometimento com o consumidor e com a sociedade.

Antever problemas e investir, dentro de uma entidade de classe, no enfrentamento de questões de relacionamento entre bancos e consumidores foi uma decisão acertada do setor. Após 10 anos da criação do Sistema de Autorregulação, é possível olhar para trás e dividir sua história em fases: a) após a instituição do sistema em 2008; b) vieram os esforços na sua efetividade e governança; c) veio então ampliação dos compromissos e; d) mais recentemente com a edição do novo Código, a Autorregulação consolidou a sua presença e a sua importância no setor.

É nessa quarta fase que, setorialmente, as ouvidorias das instituições financeiras convergem para a Autorregulação Febraban. Em 2019, a Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes desafiou-se ao propor uma Autorregulação visando autodisciplinar a atividade das ouvidorias dos bancos.

Considerando que a atividade das ouvidorias é regulada pelo Conselho Monetário Nacional, o primeiro desafio foi escrever regras não conflitantes e que representassem avanços em relação ao que o Estado já determinava. O segundo desafio foi, a partir de uma multiplicidade de bancos, estabelecer consensos. A maturidade e os aprendizados adquiridos ao longo dos anos foram decisivos. Uma a uma, as melhores práticas de cada instituição financeira foram se transformando em regras que agora integram o normativo aprovado pelo Conselho de Autorregulação em meados de 2019.

Acesso, divulgação, atuação, gestão de demandas, qualidade das respostas, redução de prazos, autonomia, novos produtos, relacionamento com órgãos externos, política de relacionamento com clientes, definição de alçadas, padronização do relatório de ouvidorias, metas, incentivos e capacitação foram todos temas debatidos pela Autorregulação FEBRABAN em torno das ouvidorias das instituições financeiras.

Também merece destaque a atribuição de coordenar processos que assegurem a análise das demandas recebidas, bem como a identificação de suas causas e planos de ação visando a correção de eventuais falhas ou aprimoramento de produtos e serviços.

Em 2008, logo após a edição do **Decreto nº 6.523**, a Autorregulação FEBRABAN demonstrou seu compromisso com a então nova política de atendimento vigente e lançou o seu compromisso público com a criação do **Normativo nº 003/2008**. A autorregulamentação trazia regras específicas para os SACs do setor, que iam além do piso normativo estabelecido pelo governo federal. Ainda no âmbito do SAC, os bancos assumiram o compromisso de reduzir o prazo máximo de atendimento, também por meio da autorregulação bancária. O reflexo desse esforço pode ser traduzido em resultados: atualmente, 95% das demandas dos SACs são atendidas em até três dias úteis.

Inovações tecnológicas – como os chatbots, operados por inteligência artificial – e as transformações no comportamento do consumidor impactam diretamente as práticas de relacionamento dos bancos com os clientes, e têm sido revisitadas diuturnamente pelas instituições financeiras. O setor está empenhado em ir além do estritamente legal, e concentra seus esforços na resolutividade e na satisfação dos clientes.

### VOCÊ SABIA?

O **Normativo nº 022/2019** do Sistema de Autorregulação FEBRABAN prevê que a ouvidoria participe da disseminação e do processo de acompanhamento da Política de Relacionamento com Clientes, nos termos da **Resolução nº 4.539/2016** do Conselho Monetário Nacional.



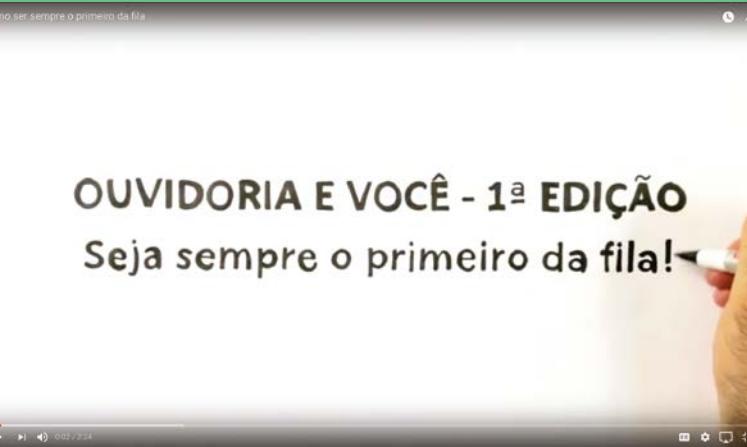
# ATUAÇÃO INSTITUCIONAL DA COMISSÃO DE OUVIDORIAS DA FEBRABAN EM 2019

A Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN vem trabalhando fortemente no aperfeiçoamento do atendimento aos consumidores e no relacionamento com o regulador e com os órgãos de defesa do consumidor. As experiências aprendidas dentro das instituições financeiras em relação à restauração da relação conflituosa foram trazidas para a FEBRABAN por cada ouvidor. A Federação, por sua vez, exerce seu papel aglutinador e reúne os especialistas no intuito de antecipar pautas relevantes e, sob a premissa da mediação, construir soluções setoriais. Ao longo do ano de 2019, a Comissão realizou diversas iniciativas, entre as quais destacamos:

## Lançamento da série “Ouvidoria e Você”

O objetivo dessa **série de vídeos** é disseminar conhecimento sobre temas relevantes de interesse dos consumidores sobre o setor financeiro, bem como esclarecer sobre as atribuições de cada um dos canais de atendimento dos bancos. Os vídeos, elaborados com farta ilustração e linguagem simples, abordaram os seguintes temas: **canais remotos de atendimento, negociação de dívidas, crédito consignado e Lei Geral de Proteção de Dados**.

As peças estão disponíveis na **página da FEBRABAN no YouTube**, e foram divulgadas nos perfis da entidade no **LinkedIn** e no **Facebook**. Bem-sucedido, o projeto ganhará novo formato e conteúdos inéditos ao longo do ano de 2020.



OUVIDORIA E VOCÊ - 1ª EDIÇÃO  
Seja sempre o primeiro da fila!



SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)

- INFORMAÇÃO
- DÚVIDA
- RECLAMAÇÃO OU CANCELAMENTO
- 0800, 24h POR DIA E 7 DIAS POR SEMANA

## Mutirões de negociação de dívidas

O endividamento e o delicado equilíbrio do orçamento das famílias são motivos de constante preocupação do setor financeiro. Além de medidas preventivas na oferta e na concessão do crédito, a construção de políticas de atendimento a consumidores endividados e superendividados é parte indissociável da agenda da Comissão de Ouvidorias.

Parte das políticas setoriais relacionadas à questão do endividamento estão contidas em um conjunto de regras da Autorregulação FEBRABAN. Resumidamente, esse conjunto normativo trata da oferta e da concessão de crédito e também do tratamento de dívidas dos consumidores (normativos do Sistema de Autorregulação Bancária FEBRABAN nº 010/2013, nº 017/2016, nº 018/2017 e nº 019/2018).

Importante salientar que, caso a oferta ou a concessão do crédito não tenham sido adequadas, ou se o consumidor endividou-se excessivamente em decorrência de perda de renda ou mesmo descontrole financeiro, é preciso que o setor ofereça respostas efetivas para o problema. Aprovado em 2017, o **Normativo nº 018** do Sistema de Autorregulação Bancária da FEBRABAN, que trata da negociação de dívidas, é uma ferramenta que consolida práticas setoriais de atendimento aos endividados e de interlocução com órgãos de defesa do consumidor.

Não raro, além de atender às reclamações legítimas dos consumidores, os Órgãos de Defesa do Consumidor também procuram dar vazão a demandas que envolvem o endividamento dos consumidores. Com essa premissa, e aproveitando a organização do setor, foram criados mecanismos de atendimento a essas demandas intermediadas pelos Procons.

Somente em 2019, 116 mutirões de negociação de dívidas foram realizados pelos Procons em todo o Brasil, por meio da plataforma **Consumidor.gov.br**. Esses mutirões contam com a intermediação da FEBRABAN e, claro, com a participação ativa dos bancos nas negociações.

Ainda nessa frente, a FEBRABAN promoveu, a partir de um acordo de cooperação técnica assinado com o Banco Central, a Semana de Negociação e Orientação Financeira. Participaram do mutirão 820 mil pessoas, que negociaram, ao todo, R\$ 4,5 bilhões em dívidas. Além disso, foram conduzidas na ocasião iniciativas de educação e orientação financeira para a prevenção contra o superendividamento. Um vídeo (que supera a marca de 173 milhões de visualizações) e um folder digital com dicas para gerir o orçamento doméstico foram produzidos especialmente para o evento; as peças podem ser acessadas no portal [www.paporetocomfebraban.com.br](http://www.paporetocomfebraban.com.br).



## Seminário de Relações com Clientes (SEMARC)

O tradicional seminário de relacionamento do sistema financeiro completou 15 anos em 2019. Em sua trajetória de diálogo, o evento acompanhou a evolução de um mercado a cada dia mais competitivo e abrangente em todos os aspectos que permeiam a relação entre consumidores e fornecedores.

Há uma década e meia, o SEMARC reúne no mesmo ambiente os órgãos de proteção ao consumidor, o regulador do sistema financeiro, especialistas e instituições financeiras para a discussão dos temas que afetam o dia a dia dos consumidores.

Em sua versão original, o Seminário de Atendimento Bancário (SEMAT) inaugurou as discussões em torno das perspectivas para o atendimento e o relacionamento com o cliente, abordando temas como atendimento e relacionamento com o cliente.



Em 2008, o evento evoluiu em formato e conteúdo. Inicialmente voltado para os temas do setor bancário, o encontro avançou para reuniões regionais e um seminário nacional transmitido pela internet e disponível a todos os representantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. O enfoque passou então a ser o debate em torno de construção de soluções negociadas. Naquele ano, o evento foi renomeado para Seminário de Relações com Clientes (SEMARC), com um novo formato que perdura até os dias de hoje.

Ao longo dos anos, o evento abordou os mais diversos assuntos acerca de atendimento e relacionamento com consumidores. Em 2019, ao completar 15 anos, o SEMARC contou com uma edição especial e com a publicação "Do atendimento ao relacionamento", disponível em [www.autorregulacaobancaria.com.br](http://www.autorregulacaobancaria.com.br). Outra novidade que merece destaque: em 2020, por solicitação dos órgãos de defesa do consumidor, o evento passará a se chamar **Seminário de Relacionamento com o Consumidor**.

## Guia de Boas Práticas

Lançado em 2018, o "Guia de Boas Práticas" reúne experiências exitosas desenvolvidas pelas instituições financeiras signatárias que culminaram em benefícios reais aos consumidores. A publicação tem o objetivo de disseminar práticas que pudessem se tornar referências positivas para todo o setor. A participação das instituições financeiras foi voluntária e cada uma teve a oportunidade de apresentar iniciativas que refletem o esforço de seus gestores e colaboradores na construção de um mercado de consumo ético e equilibrado.

A publicação original, que conta com aproximadamente 300 páginas, foi condensada em uma versão executiva, que foi traduzida para o inglês e apresentada durante a IV Reunião do Intergovernmental Group of Experts on Consumer Protection Law and Policy da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), no dia 8 de julho, em Genebra. Essa reunião aconteceu no contexto da aprovação, pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU), em 2015, de um novo conjunto de diretrizes de proteção ao consumidor que reflete a complexidade das relações de consumo contemporâneas. Os bancos e a FEBRABAN vêm acompanhando atentamente essa agenda e trabalhando no sentido de manterem-se alinhados com os desafios do presente. Embora pertencente à agenda da Autorregulação, o guia contou com a participação ativa de diversos ouvidores de bancos e conglomerados financeiros.



## Apoio à plataforma Consumidor.gov.br

Contando com maciça participação das instituições financeiras desde a sua criação, a plataforma de resolução de conflitos ganhou especial atenção do setor bancário em 2019, a partir de iniciativas da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da FEBRABAN.

As demandas recebidas no canal "Fale Conosco" da FEBRABAN contra instituições financeiras passaram a ser direcionadas para o Consumidor.gov.br; adicionalmente, a série "Ouvidoria e Você" conferiu especial destaque ao canal. Além disso, estimulados pela FEBRABAN, os mutirões de negociação de dívidas realizados pelos órgãos de defesa do consumidor foram direcionados para a plataforma.

Finalmente, com o objetivo de promover e ampliar o acesso à plataforma, a FEBRABAN forneceu equipamentos e mobiliário para a montagem de estações de trabalho e estandes de atendimento a Procons nas cinco regiões do País. Com a iniciativa, foram contemplados cinco Procons estaduais. Nesse projeto-piloto, a escolha dos Estados foi feita de acordo com critérios populacionais e o volume de atendimentos realizados. A inauguração dos espaços de atendimento acontecerá no início de 2020.



Contando com maciça participação das instituições financeiras desde a sua criação, a plataforma Consumidor.gov.br ganhou especial atenção do setor bancário em 2019.



## Realização de Mesas de Diálogo entre Procons e instituições financeiras

A Mesa de Diálogo é um instrumento previsto em norma da Autorregulação da FEBRABAN desde 2008 e visa debater e aperfeiçoar a qualidade do atendimento bancário. A pedido do órgão estadual de defesa do consumidor, a FEBRABAN reúne os representantes locais das instituições financeiras que, sob acompanhamento da Comissão de Ouvidorias, tratam do aprimoramento de questões locais do atendimento em agências. A iniciativa de solucionar conflitos pela via do diálogo demonstra a maturidade do setor e dos órgãos de proteção dos consumidores e permite às partes exercitar o diálogo franco e construtivo, além de evitar medidas como a judicialização.

## Reuniões mensais com o Banco Central

A Comissão de Ouvidorias mantém diálogo permanente com o Banco Central, em especial, com representantes do Departamento de Atendimento ao Cidadão (DEATI) e do Departamento de Supervisão de Conduta (DECON), para monitoramento de demandas de consumidores e discussão de ações e boas práticas voltadas à mediação de conflitos e ao aperfeiçoamento de produtos e serviços bancários. Assuntos derivados de demandas recorrente e temas ligados a assuntos regulados e autorregulados, entre outros, são levados a esse qualificado foro.

## Cooperação com os Procons

A FEBRABAN e os ouvidores membros da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes realizaram, em 2019, visitas a todos os Procons estaduais do País. O objetivo foi apresentar aos dirigentes dos Órgãos de Proteção e Defesa do Consumidor as iniciativas, a agenda e os compromissos da Comissão de Ouvidorias e da Autorregulação FEBRABAN. As visitas permitiram acompanhar e endereçar soluções para as demandas mais recorrentes nos Procons de cada região.

Além disso, por meio da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes, bancos associados à FEBRABAN assinaram um Termo de Cooperação com o Procon-SP, a fim de aprimorar o relacionamento com os consumidores, a oferta de produtos e serviços e a mediação e a solução de conflitos de consumo. A cooperação inclui medidas como maior clareza nas informações prestadas aos clientes bancários de modo a fomentar o consumo consciente. As instituições financeiras também reforçaram seu compromisso em divulgar e apoiar o uso da plataforma [Consumidor.gov.br](http://Consumidor.gov.br) como instrumento para mediação de conflitos de consumo. Em relação às práticas de telemarketing, os bancos reafirmaram o compromisso com as melhores práticas em respeito à privacidade do consumidor, conforme dispõem o Código de Defesa do Consumidor e as normas de Autorregulação.

# INDICADORES SETORIAIS DE ATENDIMENTO

Historicamente, o número de transações bancárias está em constante crescimento. Os dados mais recentes da Pesquisa de Tecnologia Bancária apontam que o número de transações bancárias em 2018 cresceu 8% em relação ao ano anterior, atingindo o expressivo número de **78,9 bilhões** de transações.

Ainda de acordo com a pesquisa, o número de contas correntes ativas tem se mantido estável, em torno de 155 milhões. Entre as contas ativas, 70 milhões utilizam mobile banking e 53 milhões utilizam internet banking. A alta capilaridade das operações do sistema financeiro é advinda de um grande esforço e de investimentos dos bancos em prover facilidade, rapidez e praticidade para seus clientes acessarem seus produtos e serviços com a melhor experiência.

## VOCÊ SABIA?

Entre as 155 milhões de contas bancárias ativas no Brasil, 70 milhões utilizam mobile banking e 53 milhões utilizam internet banking.

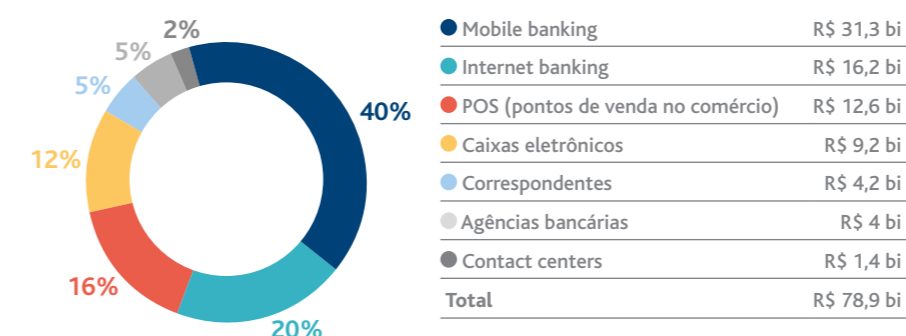
FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2019

## TENDÊNCIAS DIGITAIS NO SETOR BANCÁRIO

Com base na tendência digital e na mudança do comportamento do consumidor, e com o foco em oferecer a melhor experiência para clientes e usuários, os bancos estão se desenvolvendo e investindo para inovar a forma de atender e se relacionar com os consumidores, apresentando novas soluções digitais e aprimorando apli-

cativos, tecnologias e processos operacionais para gerar mais eficiência e agilidade nas transações. Adicionalmente, o cuidado com segurança dos dados nas transações é um fator de constante preocupação do setor com a disponibilidade e a capilaridade exigidas pelas operações e transações de caráter financeiro.

### TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR CANAL EM 2018



FONTE: PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA 2019

## Indicadores setoriais de atendimento

De iniciativa da Comissão de Ouvidorias e Relações com Clientes da Febraban, o levantamento de Indicadores Setoriais de Atendimento reúne dados de diversas instituições financeiras do Brasil em matéria de atendimento em canais internos e externos, tais como volumetria, resolutividade e retenção.

Nos canais de relacionamento, cresce a demanda dos clientes por informações e solicitações por vias digitais, o que acarreta maior procura por esses canais. Os canais telefônicos e presenciais, por sua vez, tendem a ser mais demandados nas situações em que o que se busca é a solução de problemas de maior complexidade que dependem de interação humana.

Buscando oferecer transparência aos impressionantes números do setor em matéria de atendimento, a FEBRABAN divulga dados e realiza análises dos indicadores de atendimento, cumprindo seu papel de prestar contas à sociedade.

Em 2019, os indicadores de 14 instituições financeiras somaram mais de 250 milhões de atendimentos humanos, relacionados a todos os tipos de demandas: solicitações, transações, informações, cancelamentos e reclamações. O volume total de demandas vem caindo por dois anos consecutivos – queda de 21,2% em 2018 em relação a 2017 e queda de 5,3% em 2019 em relação ao ano anterior.

Esses números traduzem o esforço permanente dos bancos em oferecer o melhor atendimento e um elevado padrão de segurança e qualidade em seus serviços. A redução no volume total de demandas e de reclamações solucionadas reflete a capacidade dos bancos em dar vazão às demandas e atacar as suas causas, evitando assim a recorrência.

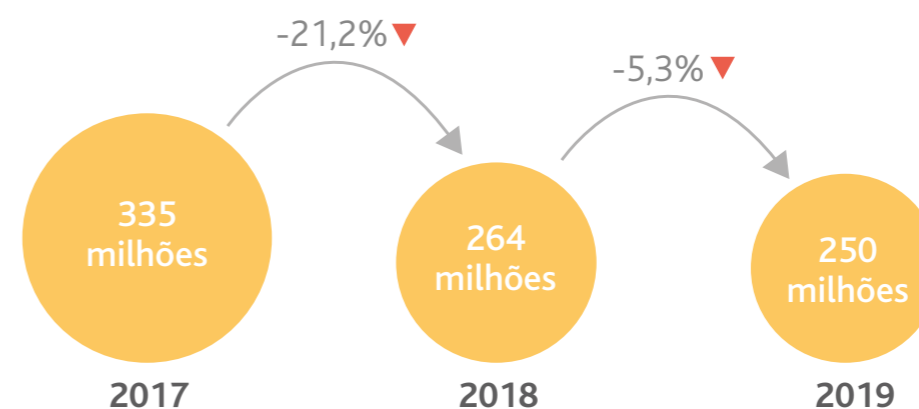


14  
bancos



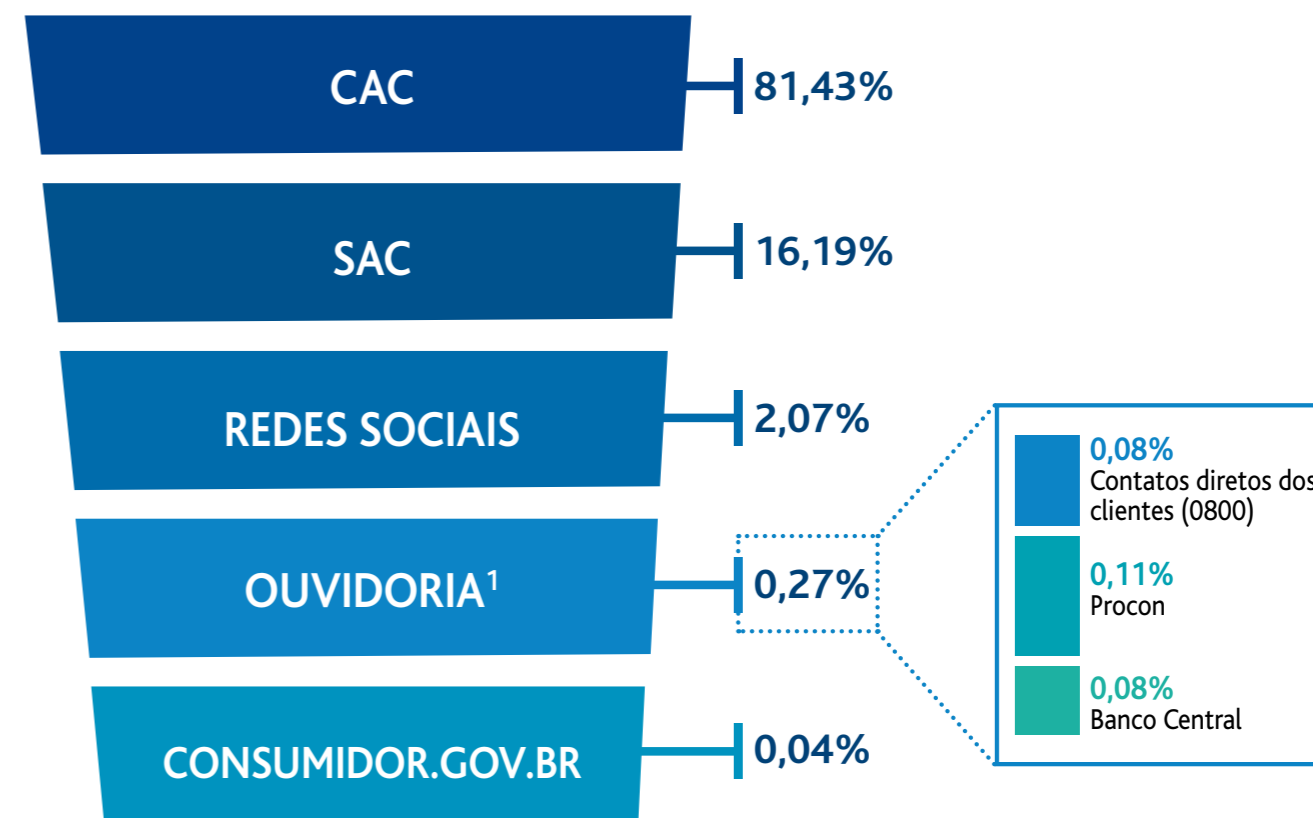
250 milhões  
de demandas

## DEMANDAS NOS CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO



A queda no volume total de demandas traduz o esforço permanente dos bancos em oferecer o melhor atendimento e um elevado padrão de segurança e qualidade em seus serviços.

## DISTRIBUIÇÃO DE DEMANDAS POR CANAL



<sup>1</sup> De forma geral, as demandas recebidas por meio do Banco Central e do Procon são tratadas via ouvidoria pelas instituições financeiras

## Central de Atendimento ao Consumidor (CAC)

As centrais de atendimento das instituições financeiras ainda são os canais mais utilizados pelos clientes, representando 81% do total de atendimentos humanos realizados ao longo de 2019. Importante destacar que diversas operações realizadas nos CACs têm contado com o protagonismo dos meios digitais, como aplicativos e sites, de modo que o total de demandas atendidas pelas centrais de atendimento telefônicas vem caindo ano a ano. Em 2019, houve uma queda de 10,5% no número de demandas pelas centrais em relação ao ano anterior – mesmo patamar de queda registrada em 2018 com relação a 2017 (-12,0%).

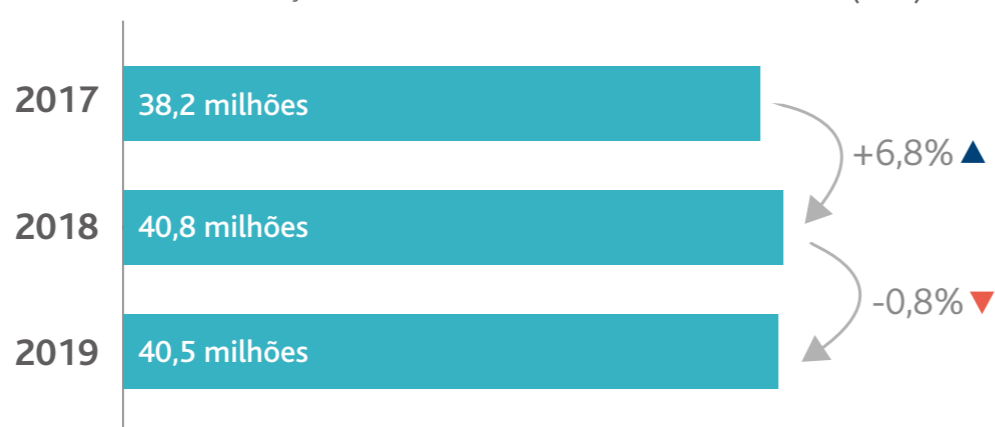
DEMANDAS – CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (CAC)



## Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

O SAC é o segundo canal de relacionamento mais acessado pelos clientes das instituições financeiras brasileiras, reunindo 16% do total de demandas. Seguindo a tendência de queda no número de demandas registradas no canal telefônico, o SAC teve 0,8% de queda de atendimentos em relação a 2019, apesar do aumento do número de clientes ativos e de transações realizadas.

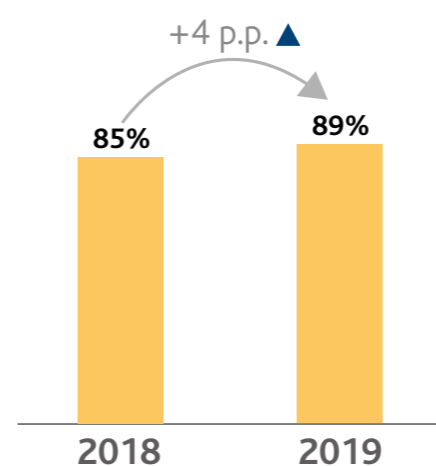
DEMANDAS – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (SAC)



Com foco em um atendimento de qualidade para esclarecimentos de dúvidas, cancelamentos e resoluções de reclamações, as instituições financeiras têm investido continuamente em tecnologia, processos e pessoas para aumentar a resolutividade e a agilidade na tratativa das demandas. Tais investimentos se traduzem no alto nível de satisfação de clientes no canal SAC e na melhora do tempo de resposta: em 2019, as instituições financeiras atingiram um índice de 89% de satisfação de clientes já no primeiro contato via SAC. O tempo de resposta também foi um indicador que evoluiu, chegando em 2019 à expressiva marca de 89% de solução no dia do primeiro contato. Trata-se de um aumento de 4 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

Esse alto índice de efetividade faz com que um percentual reduzido de demandas migrem para outros canais internos e externos à instituição financeira. O quadro abaixo mostra o percentual de demandas iniciadas no SAC e que, em função da solução apresentada, não migraram para ouvidoria, Procon, Banco Central e ações judiciais.

DEMANDAS RESOLVIDAS NO DIA DO PRIMEIRO CONTATO



ÍNDICE DE RESOLUTIVIDADE DO SAC E MIGRAÇÃO PARA OUTROS CANAIS (2019)

Ouvidoria	99,5%
Procon	99,8%
Banco Central	99,7%
Ações judiciais	99,8%

Apenas 0,5% das pessoas que foram atendidas no SAC migraram para a ouvidoria



**89%**  
Satisfação de clientes no primeiro contato com o SAC

## REDES SOCIAIS

As redes sociais representam pouco mais de 2% das demandas dos consumidores bancários, mas já estão conquistando a atenção do público. Houve um aumento de 5,4 pontos percentuais nas interações realizadas por esses canais em 2019 em relação ao ano anterior, o que faz com que o canal já supere 5 milhões de demandas.

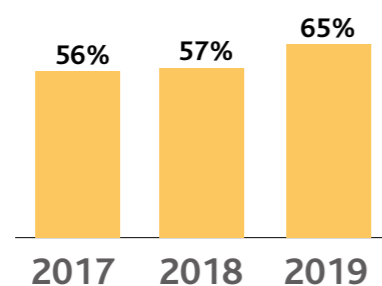
## Ouvidoria

A ouvidoria é o canal responsável por recepcionar e mediar as demandas não solucionadas nos canais primários de atendimento da própria instituição financeira. A participação no total de atendimentos foi, em 2019, de 0,27% do total de demandas – incluindo contatos diretos dos clientes (0800), Procon e Banco Central.

A busca das instituições financeiras por aumento de efetividade no tratamento de demandas também tem trazido impactos significativos aos canais de ouvidoria. Houve um aumento de 7,4% no nível satisfação dos clientes com o canal entre os últimos semestres de 2018 e 2019, além de uma melhora significativa no tempo de resposta.

Os constantes investimentos e ações das instituições financeiras com foco nos clientes tendem a levar esse índice a patamares ainda mais altos no futuro.

## RESOLUÇÃO DE DEMANDAS PELA OUVIDORIA EM ATÉ 5 DIAS ÚTEIS



Em matéria de resolutividade, apesar de a ouvidoria lidar, a priori, com demandas de maior complexidade, o índice de resolução médio das ouvidorias em relação a Procon, Banco Central e ações judiciais foi, em 2019, superior a 96%.

## Consumidor.gov.br

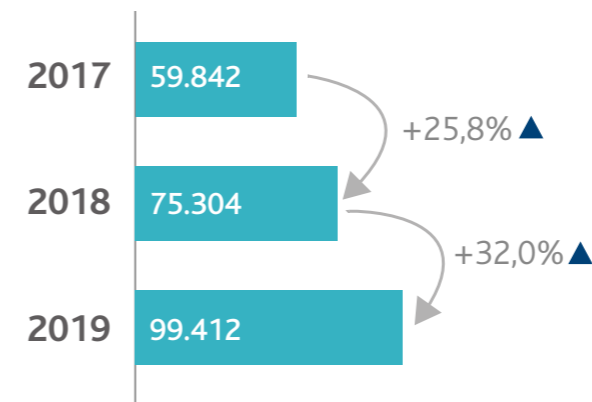
Atualmente, 126 instituições financeiras estão cadastradas no portal do governo federal – entre bancos, financeiras e administradoras de cartões – e atuam fortemente para atender as reclamações de clientes e usuários. A interação direta do consumidor com seu banco para a resolução de sua demanda proporciona rapidez e eficiência nos atendimentos. Os bancos estão comprometidos em atender todo o tipo de demandas na plataforma oficial da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), sejam elas reclamações ou pedidos de negociação de dívidas. Entre as solicitações formalizadas no Consumidor.gov.br, 79% são resolvidas; ou seja: a cada dez pessoas que demandam as instituições financeiras pela da plataforma, aproximadamente oito são plenamente atendidas.



79%  
Resolutividade do  
Consumidor.gov.br

A divulgação e estímulo ao uso do portal realizados pela própria Senacon e pela Comissão de Ouvidorias da FEBRABAN geraram em 2019 um aumento de 32% no volume de demandas sobre assuntos financeiros em relação a 2018.

## DEMANDAS – CONSUMIDOR.GOV.BR



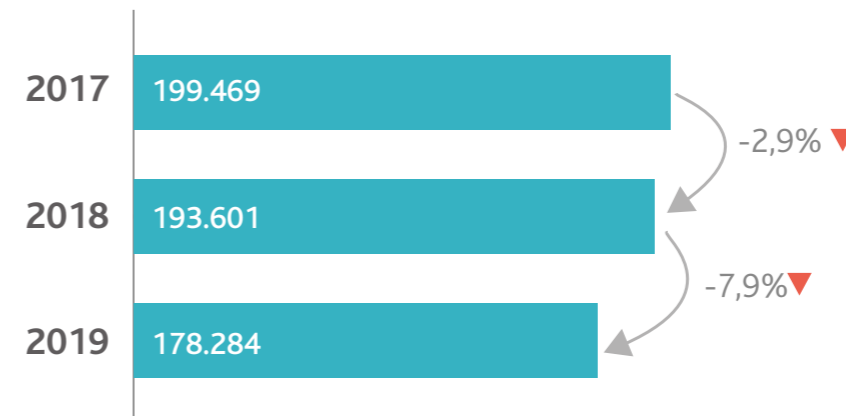
## Procons

O ano de 2019 foi marcado pelo aumento de pedidos de negociação de dívidas por meio de mutirões realizados ao longo do ano. Ressalta-se também que a Senacon vem paulatinamente substituindo o Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec), utilizado pelos Procons, pela plataforma PROCONSUMIDOR. Mais moderno e amigável, o novo sistema deve modernizar o atendimento aos consumidores. Os pilotos tiveram início em alguns órgãos de proteção ao consumidor no final de 2019.

## Banco Central

As demandas registradas no Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações (RDR) do regulador registraram queda significativa em 2019, corroborando o alto índice de retenção e resolutividade dos canais de atendimento dos bancos.

## DEMANDAS – BANCO CENTRAL



-1,3%  
Queda no número  
de ações judiciais  
contra instituições  
financeiras<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Amostra de cinco instituições financeiras

## **Bancos participantes dos Indicadores Setoriais de Atendimento**

Banco BMG S.A.

Banco Bradesco S.A.

Banco CSF S.A.

Banco Daycoval S.A.

Banco do Brasil S.A.

Banco do Nordeste do Brasil S.A.

Banco Inbursa S.A.

Banco Mercantil do Brasil S.A.

Banco Santander (Brasil) S.A.

Banco Triângulo S.A.

Banco Votorantim S.A.

BRB - Banco de Brasília S.A.

Caixa Econômica Federal

Itaú Unibanco S.A.



# FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

Av. Brig. Faria Lima, 1.485 – 14º andar  
CEP 01452-002 – São Paulo

[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)

[www.autorregulacaobancaria.com.br](http://www.autorregulacaobancaria.com.br)